

経済と経営 16-2 (1985.9)

〈論文〉

職能分化と組織形態

泉 田 健 雄

目 次

- I 組織の基本的決定事項
- II 経営職能分化の形態
- III ライン職能とスタッフ職能
- IV ラインの執行性の意味
- V 職務・権限・諸関係の確定
- VI 組織形態と権限構造
- VII 直系組織
- VIII 機能組織
- IX 参謀組織
- X 事業部門別組織
- XI 新しい組織形態

I 組織の基本的決定事項

いかなる社会生活も、人びとの分業と協働の関係をはなれては成立しない。その社会が自然発生的なものであれ人為形成的なものであれ、いずれもそうである。ただ、自然発生的な社会の特徴は、集合せる人びとの有意的努力をあえて必要とせずして自然の親和によって社会が形成され、社会がまず成っ

てそののちに社会構造，社会機構，社会関係が確定されてゆく。しかるに，人為形成的な社会にあっては，社会の存在のまえに，社会構造，社会機構，社会関係というものが，あらかじめ一定の思慮・計画のもとに形成されるという点に特徴がある。したがって，人為的構造社会のなかの人びとの分業と協働の関係は，統一的意思のもとに合目的かつ合理的に組織化されているということができる。

かかる意味から，従来経済学でいう社会的分業にたいして，これは経営内分業と呼ばれて然るべきものである。両者の一般的な相違は，前者が市場交換経済内における自生的な性質をもったものであるのにたいし，後者は，これに反し，あらかじめ経営主体の統一的意思の下に計画的・有意的に構成せられたるものであるという点にある。

かかる視点から，われわれは，さきに，経営組織とは経営目的を達成するために人びとがもっとも効果的かつ効率的に活動できるように定められた職務および権限の分担と協働に関する仕組み・機構ないしは構造である，と概念規定したわけである。したがって，ここから，われわれは，経営組織の基本的内容ないし基本的決定事項を，つぎの三つに要約できるのである。

- (1) 職務の分担と編成
- (2) 権限の明確化と合理的配分
- (3) 諸関係の確定

動態的，流動的，人間的，民主的，創造的，横断的，ヨコ割り，マトリックス，etc. といったような様々な形容詞を組織の上に冠し，それによってそれぞれが信奉するところの組織観をどのように誇張しようとも，——その主張内容の是非は別として——いずれの場合でも，上にかかげた三つの基本的事項は組織として欠くことのできない重要な決定要素といわねばならない。そして，この三つの要素がどのような体系，どのような構造のものに総合的に組み立てられるかは，各経営のおかれている環境，条件，内部事情等のいかんによって違うものであって，かならずしも一様たりえない。

II 経営職能分化の形態

多数の**人びと**が集まって特定の集団を形成し、一定の秩序のもとに統制のとれた活動を行なう場合、そこにはかならずや分業と協業の関係が成立する。この場合、ここにいう分業とはいわゆる**経営職能の分化**を意味し、協業とは分化された**経営職能の統合化**を意味するものである。いまここで、経営職能の分化の形態を概括的にとらえておき、つぎの段階の問題を考察するうえの予備知識としたい。

まず、一般的にだれでもが理解しやすい経営職能の分化の形態は、調達・製造・販売といったぐあいに、経営活動が行なわれる循環的過程の流れにそって段階ごとに分化してゆく場合である。

$$G-W < \frac{P_m}{A} \dots\dots P \dots\dots W' \text{---} G'$$

G = 貨幣, W = 商品, P_m = 生産手段, A = 労働力

上記、マルクス (Karl Marx, 1818-1883) の資本循環増殖に関する表式または公式と呼ばれているものは、経営的にはまさに、職能分化の過程の流れを端的に示しているものといえよう。経営の三要素は俗にヒト・モノ・カネといわれているが、ひと口に調達職能といっても、一般には、カネの調達は財務、モノの調達は購買、ヒトの調達は雇用と呼ばれるのが普通である。調達された人的・物的資源を技術の力によって結合する過程が生産過程とか製造過程と呼ばれる。生産によって新たに得られた物財を市場に送り出すことは販売過程であり、販売によって回収された貨幣をどのように処理するかは、再び財務的性格の過程として捉えられてくる。このほか、調達・生産・販売の各過程を通じて、人的・物的資源の輸送・保全的職能の介在していることはいうまでもない。

以上のような意味、性格に照らして、かかる職能分化を職能の**過程的分化**

といい、分化された各職能を過程的職能または系列的職能と呼んでいる。そしてこのような職能分化を基盤として形成される組織形態をわれわれは職能部門別組織形態と名づけている。したがって、職能部門別組織にいう職能とは、広い意味でとらえられる経営職能ではなく、過程的職能という限定された意味で使われているということに注意する必要がある。

ところが、このような特殊化 (specialization) の法則の作用しない、別の職能分化形態が存在する。すなわち、もっとも原始的な態様として権限を画一的に数人のものに委譲するとか、あるいは、企業の経営活動としてもっている統一性〈調達・生産・販売の統一的性質〉をそのまま保持して仕事を製品別あるいは地域別に分けるような場合である。これは、画一的権限委譲 (uniform delegation of authority) とか、職能の単位的 (unitary) 分化と呼ばれている。この単位的分化にもとづいて事業部門別組織ないし事業部制が形成されてくる。ただし、ここで注意すべきは、事業部門別組織は、通常、過程的職能分化構造 (職能部門別組織形態) を経たる後における、いいかえれば、主として取扱製品の多角化・多様化を内容とする企業規模の拡大段階に到りたる後における、いわば総合的・単位的職能分化 (total division ; unitary division) を基底とした再組織化によって生まれてくるものであるとの認識が大切である。

さきに過程的職能あるいは系列的職能と呼ばれた調達・生産・販売といった仕事は、およそ企業目的を達成するうえに必要な一切の経営諸活動の流れを指すものであるが、経営としてはこの流れを任意な流れとして放置するわけにはいかないのであって、この流れを企業目的に照らして効果的・効率的たらしめるべく、その方向を定め、その流れを起す起点となり、また流れを定められた方向と速度に規制する職能を必要としてくるのである。これが一般に管理職能 (managerial function) と呼ばれるものである。ここに管理職能と作業職能 (operative function) という職能の階層的分化が出現する。管理職能は経営諸活動の過程的・系列的な流れとはその意味・性格を異にする

から、一種の組織的職能ないし非系列的職能とも呼ばれる。

経営職能というものを、たんなる平面的なものとして捉えるのではなく、これを「管理」(management)と「作業」(operation)とに分け、その職能の課題と内容の相違に着眼して、経営管理の合理性をはじめて追求したものが、かの有名なテラー(F. W. Taylor, 1856—1915)の「科学的管理」(Scientific Management)であったと、われわれは理解する。そしてこれをさらに、経営全体的視点から総合的に展開したものとして、われわれはフェヨール(Henri Fayol, 1841—1925)の管理学説を挙げることができる。すなわち、かれは経営職能をつぎの六つのグループに分類する。

- 1 技術的職能 (生産, 製造, 加工)
- 2 商事的職能 (購買, 販売, 交換)
- 3 財務的職能 (資本の調達と運用)
- 4 保全的職能 (財貨と従業員の保護)
- 5 会計的職能 (財産目録, 貸借対照表, 原価, 統計)
- 6 管理的職能 (計画, 組織, 指揮, 調整, 統制)

ここで注意すべきは、第6の「管理的職能」(managerial or administrative function)なるものは、第1から第5にいたる他の各職能と同次元に立って並列的に考えてはならないのであって、他の五つの職能にたいして、組織における階層的次元から、その方向を定め、その流れを起す起点となり、また流れを定められた方向と速度に規制する作用ないし機能を及ぼすものとして解釈・理解されねばならないと考える。

以上の考察によって、並列的職能と階層的職能が重合するにいたって、経営の職能構造は平面的でなくて立体的なものになることを知り得たわけであるが、しかし経営職能の分化はこの段階でとどまることなく、さらにすすんで、いわゆるスタッフ職能の形成をみるにいたるのである。

「計画・組織・調整・動機づけ・統制は、管理活動として一体化されていて、これを分解することはできないけれども、これらの部面を部面的に引き

出して、これを職能分化し、管理職能の活動を補完する職能たらしめるのである。ここに、計画・組織・統制等の管理的業務の職能分化が生ずる。」¹⁾。これが実はライン (line) とスタッフ (staff) の問題を発生せしめる客観的基盤である。かかる意味における職能の分化は、職能の部分的 (phasic) 分化ないし部分的責任 (phasic responsibility) の分化と呼ばれている。かかる職能分化にもとづいて形成されるものが、いわゆる「ライン・アンド・スタッフ組織」 (line and staff organization) であることは、あらためていうまでもないところであろう。

III ライン職能とスタッフ職能

ラインとスタッフの問題は、経営管理組織の基本問題として挙げられるほどの重要な意味をもつものである。この点に関し高宮晋教授も次のように強調しておられる。すなわち、「近代的経営管理における職能の分化の機軸はスタッフ職能の分化であった。このスタッフ職能の展開に応じて、ライン職能が自覚的に職能として確立するにいたり、このラインとスタッフとが相互に関係する構造のうちに、近代的経営管理組織の構造的形態が決せられている。この意味において、スタッフ職能の問題は、経営管理組織における最初の問題であり、かつ最後の問題である」²⁾と。

また、ホールデン (Paul E. Holden) らはいう。「スタッフ機関の設立に関する、もう一つの重要な考慮すべき点は、スタッフの経営組織内における正当な位置の決定である。すなわち、その職能 (functions)、目標 (objectives)、権限の限界 (limits of authority)、および他の部門または機関との関係 (relation-ships with other department and agencies) を決定することであ

1) 高宮 晋『経営組織論』ダイヤモンド社、1961年、168ページ

2) 高宮 晋「スタッフ職能の本質」『一橋論叢』第29巻第3号、1ページ

る」³⁾と。まさに、ホールデンらの強調するところの上記の諸事項を明らかにすることこそ、ラインとスタッフの問題を全面的に解明してくるれ基礎を提供するものであると、われわれもまた考えるのである。

ラインとスタッフの区分に関する一般的な見解は、経営上の職能を分類して基本的性格を有するものと然らざるものとに分け、前者をラインとし後者をスタッフとする考え方であり、とりわけアメリカでは、しばしば工業経営においては製造および販売部門だけがラインであり、他の部門はすべてスタッフだとする見解が広く行なわれているようである。

しかし、いかなる職能が経営にとって基本的であり、あるいは副次的であるかは、機械的には断定の下せるものではなく、したがって、それは必然的に相対的な問題とならざるをえないのであって、多くの論議の対象となるであろう。かりにもし、この両者の相対的関係の基準をその職能が経営において占める重要性という点に求めるということであれば、かならずしも俗に基本的職能と呼ばれる製造職能と販売職能だけが大切だということにはならず、その他の職能とて同等の重要性をもっていると考えられるものがあるかもしれない、さらにまた、見方によっては、同等以上に重要であるといいうる場合もあろう。

要するに、われわれは、経営における諸種の経営活動の意義を個別的・要素的にではなく、全体としての経営管理のなかに見出すべきものと考ええる。経営職能は平面的にではなく立体的に把握されることを必要とする。けだし、経営は全体として経済的給付生産なる社会的職能を担当するものであり、この意味においては、経営活動はすべて社会的職能の遂行にたいして同等の価値関係をもつものということが出来るからである。

そこで、つぎに、執行的業務・実施的職能と助成的業務・促進的職能という面からラインとスタッフの特質を確定せんとする別の見方が有力視されて

3) Holden, Fish and Smith, *Top-Management Organization and Control*, 1951, p.38.

くるのである。

この立場においては、しばしばラインは執行にあたり、スタッフはラインの執行を助成ないし促進する、という表現を用いる。しかし、執行という用語の意味はかならずしも一義的なものでなく、その意味内容を明確に規定しなくてはならなければ、いたずらに無用の誤解を招くおそれがある。

ライン職能の観念と混同されやすいものは執行機能である。執行という機能は一切の業務〈すなわちラインもスタッフも含めたすべての業務〉遂行過程の一段階にあたる活動を意味する。すなわち、「計画」(planning)、「執行」(doing)、「考査」(seeing)という三つの段階は、原則としていかなる業務にもかならずともなうもの、またはともなうべきものである。したがって、ひとりラインのみならず、スタッフ的業務にも、これらの段階の機能がともなうのを原則とすると考えなければならない。ここにいうところの執行という用語は doing という意味のもとに使われている。

したがって、ラインは執行的職能を担当するという場合の執行は、doing 以外の別の意味をもつものとして解釈しなければならないこととなる。すなわち、それは doing という行為面からとらえたものではなくて、行為がなされるところの領域面を基準として把握せられている概念であるといえよう。したがって、このラインの執行的職能を別の言葉で、あるいは過程的職能、または系列的職能と呼んでいる場合もある。

これを要するに、ラインという意味において使われる執行的職能とは、調達、生産、販売、財務等、およそ企業目的を達成するうえに必要な一切の経営活動（主要的たると補助的たるとを問わない）の流れを指すものであり、主流 (main stream)、支流 (tributaries) のすべてを含む全体の流れを側面から助成し促進する機能を果たすものが、いわゆるスタッフであるといわれるのである。

しかるに経営における諸活動は、上位秩序と下位秩序の統一的組織のなかで遂行されるものであるから、したがってラインの執行的職能もまた、計画、

組織、指揮、調整、統制といった機能を担当するところの、いわゆる管理者の手によって執行される。これが一般に管理職能、あるいはまた、組織的職能、非系列的職能、系列外職能とも呼ばれているものである。すなわち、執行の職能が経営活動の流れのなかを常に流れる意味をもつものに対して、「計画、組織、指揮、調整、統制などの系列外職能はこの『管理の流れ』の一応外にあって、『管理の流れ』の方向を定め、その流れを起す起点となり、また流れを定められた方向と速度に規制する性質」⁴⁾をもつものである。ゆえに、スタッフが執行の職能（管理の流れ）を側面から助成し促進するということは、実は執行の職能という場において行なわれる管理の流れを規制する行為面、すなわち、執行的管理職能の助成促進（facilitation）ということを意味する。

このように、われわれのいうところのスタッフの「助成促進的職能」(facilitative function) とは、いわゆる執行の職能領域において要求される管理能力の限界を拡大し補強するという意味をもつところの助成であり促進である。スタッフはなにを助成し促進するかといえ、それは執行の職能における管理能力であるということができるのである。したがって、執行の職能のある一つのもの、たとえば製造職能にたいし、執行の職能の他の一つのもの、それはしばしば補助的 (auxiliary) 経営職能と呼ばれたりするが、たとえば運搬とか貯蔵といった職能が、サービスの性格をもっているという考え方から、製造職能にたいする運搬貯蔵職能の関係を助成的・促進的であるとする見解とはまったく異なるのである。

以上の考察を要約整理すると、つぎのようになる。すなわち、ラインとスタッフの区別については、経営における諸活動を主要的執行業務〈たとえば製造とか販売のごとき〉と、補助的執行業務〈たとえば財務、購買、運搬、

4) 占部都美「ミドル・マネジメント論」高宮 晋・山城 章編『経営責任者』如水書房、1953年、128ページ

貯蔵のごとき〉とに分けて、このうち後者（補助的ライン）をラインから除外してスタッフとして考えるものと、そうでなくすべてこれらをラインとしてとらえ、このほかに形成抽出されうるところの助成的ないし促進的業務をスタッフとして把握するものがある。この二つの立場の相違は、前者が補助的執行業務、または、〈補助的執行業務＋助成促進的業務〉をスタッフ職能としてとらえる、いわばスタッフに関する広義的見解をとるのにたいし、後者が助成促進的業務のみをスタッフ職能としてとらえる、いわばスタッフに関する狭義的見解をとるという点にある。図に示せば、つぎの通りである。

$$\begin{array}{lcl} \text{スタッフ（狭義）} = & \text{助成促進的職能} & \\ & \left. \begin{array}{l} \text{補助執行的職能} \\ \text{主要執行の職能} = \text{ライン（狭義）} \end{array} \right\} = \text{スタッフ（広義）} \\ \text{ライン（広義）} = \left\{ \begin{array}{l} \text{補助執行的職能} \\ \text{主要執行の職能} = \text{ライン（狭義）} \end{array} \right. \end{array}$$

IV ラインの執行性の意味

ここであらためて、スタッフ (staff) にたいするライン (line) という言葉の意味を、いま少し深く検討してみる必要がある。というのは、ひと口にラインといっても、大別して二通りの使い方があるからである。すなわち、一つは組織的観点からとらえられる意味であり、他は職能的観点から与えられる意味である。

一般的に従来、組織形態の基本的な区分として、「直系組織」(line organization)、「機能組織」(functional organization) および「参謀組織」(staff organization) の三つが挙げられているが、このうち、直系組織にいう「直系」(line) とは、まさしく組織形態論的にとらえられた意味におけるラインである。ここにいうラインは、まえの職能的考察において規定したような、執行の職能を担当するものというような基準からとらえられているのではなく、組織上織り込まれているところの指揮命令系統の組立て方を基準として考え

られている。

かりにラインという意味を、直系組織形態において使われている意味に限定するならば、他の組織形態、すなわち、指揮命令系統の組立て方を直系組織とは異にするような機能組織にはラインというものはあり得ないということになる。そこでラインという意味を、直系組織におけるがごとき意味に限定せず、組織上の指揮命令系統の組立て方の相違いかんを問わないで、これをすべて指揮命令系統の流れのなかにあるものという意味にとれば、ラインは直系組織のみならずその他の組織形態にもありうるわけである。ここに組織的な意味におけるラインにも二種の意味が生ずることとなる。

「すなわちそれは第一には、直系組織を意味し、第二には、執行組織ないし戦線組織を意味する。前者は後者の一形態をなすに過ぎない。すなわち執行組織ないし戦線組織の典型的な形態としては、直系組織のほかに職能組織 (functional organization) および直系・職能組織 (line and functional organization) があげられる。したがってラインは広義においては、これら三つの形態を総称し、狭義においてはその一形態たる直系組織のみを意味する」⁵⁾ということになる。

しかるに、スタッフというものがいまだ「部門化」(departmentalization)されるにいたらない場合には、上記のようなライン的把握も別に問題を起こさないであろうが、いったんスタッフの部門化がなされると、組織上そこに参謀部なる部門、すなわち、staff department が成立することとなるから、指揮命令系統の流れのなかにあるものをもってラインの基準とすることは、かならずしも明確なるものであるとはいいい得なくなる。けだし、ここにいうラインとしての基準たる指揮命令系統の流れとは、指揮命令の対象となるもの、すなわち、その流れのなかにあるものがなにであるかは問わないのであるか

5) 藻利重隆「ラインとスタッフ」古川栄一・山城 章・藻利重隆編『経営ハンドブック』同文館、1950 年、1435 ページ。

ら、部門化されたスタッフもまた、それはそれなりに指揮命令系統の流れ、すなわちラインのなかに含まれるものとみることができるのである。

したがって、指揮命令系統の系列内にあるか否かによってラインかスタッフかを決めんとする組織的観察基準を用いる場合には、つぎの二つの点に関する翻訳的用意をあらかじめ必要とするといわねばならない。

まず第一に、ラインを“指揮命令系統の流れのなかにあるもの”または“命令執行の権限の系列にあるもの”としてとらえる場合の、いわゆる指揮命令系統とか命令執行の権限系列とは、執行の職能・過程的職能・系列的職能なる場において組立てられているところのものを指しているのだということである。

第二に、スタッフが部門化されているときに、このスタッフ各部門のみを、それぞれ管理組織の全体から切り離して、それぞれの内部関係のみを孤立的に問題とするときは、スタッフといえどもまさに執行的要素 doing があり、かつまた指令的権限もあるといえることができる。すなわち、「それは報知と助言を目的とするところのラインにほかならないのであり、参謀部門の長は、対内的には報知および助言の形成に関して執行の権限をもち、この意味においては、対内的には正に管理者をなすのである」⁶⁾。しかし問題は、経営管理組織全体のなかでとり上げられるべきものであるから、参謀部門単独に考えられる指揮命令系統は、ラインとスタッフを区別するための、ここにいう組織的観察基準としての指揮命令系統と混同されないように注意する必要がある。

以上二つの翻訳的用意を抜きにして、ただたんに指令系統の流れとか、命令執行の権限系列といっても、それは明確なラインとスタッフの区別のための基準たりえない。したがって基本的なラインとスタッフの区別の基準は、

6) 藻利重隆「経営管理組織における『スタッフ』と『ライン』」『一橋論叢』第 26 巻第 2 号、44 ページ。

やはり \dot{A} ・ \dot{P}_m ・ \dot{P} ・ \dot{W} ・ \dot{G} ・ \dot{W}' を担当しているかどうかという点に求めなければならないということになる。執行的職能は、これを経済学的表現を借りていうならば、資本の循環増殖作用にほかならない。これを過程的にとらえるときは、 $G - W \left\{ \begin{matrix} P_m \\ A \end{matrix} \dots\dots P \dots\dots W' - G' \right.$ なるマルクスの公式をもって表わすことができ、かかる執行的職能を遂行する担当機関に与えられたところの権限を、われわれは \dot{A} ・ \dot{P}_m ・ \dot{P} ・ \dot{W} ・ \dot{G} ・ \dot{W}' の執行的権限と呼ぶのである。

このような意味のもとに命令執行の権限系列という用語を使うならば、そのなかにあるものはすべてラインと定義して差し支えないであろう。かかる意味の執行的権限系列は、直系組織のみならず、機能組織その他の組織形態とも一様に結びつきうるものであり、そこになんらの矛盾混同を生じない。したがって、ラインの性格は、資本の循環増殖過程における執行性に求められるべきであり、かかる観点からすれば、財務、購買、運搬、貯蔵、保全等の職能は、これが性格のうえからは、製造および販売の職能となんら異なるところがないから、当然ラインとして把握されるのである。

V 職務・権限・諸関係の確定

一般に、組織の形成・確立はまず経営内部の業務をいかに分割するか、そしていかなる部門を設定するかを決定し、つぎにこれらの分割された部門を一つの意思のもとに統一的活動ができるように、特定の指令系統の組織にいかにして組立てるかを決定するのが順序である。ところで、この経営内部の業務を合理的・合目的的に分割して各部門の担当分野を決定せんがためには、各部門の担当すべき業務の内容とその領域とを明確にし、二つ以上の部門が同一業務を重複して担当することを避けるとともに、いずれの部門にも属さないような間隙の発生を防止することに努めなければならない。このためには、各部門の担当する業務の内容に関して具体的に周到な検討を加え、各業務の相互関係について慎重な研究を施して、その業務がいかなる性質をもつ

ているものであるか、換言すれば、その業務の実態が明確に把握知悉されているということが是非とも必要である。

クーンツ＝オドンネル (H. D. Koontz & C. J. O'Donnell) は企業の方針や計画の実行に必要な諸活動の決定、これら諸活動の列挙と分類、そして、利用できる人的・物的資源およびそれらの最有効使用法の見地からする、これら諸活動のグルーピングを、組織化の基本的論理の一つとして強調している。⁷⁾ これらの組織化作業を行うにあたって、業務活動の類似性とか緊密連関性などを配慮するとか、あるいはまた、職務の同質性・差別化の原理と職務の統合性・集合化の原理を巧みにアレンジするとかということは、もとより必要なことではあるが、より根本的には、これまでわれわれが考察してきたところの経営職能の分化構造に立脚するという基本的態度こそ重要であるということである。

以上は職務の分担と編成に関する問題であり、これは各部門間の仕事の限界をいわば縦断的にとりまとめたものである。したがって、そこにはいまだタテの各階層の仕事の限界、すなわち、権限を明確化するという思想は芽生えていないといわねばならない。

しかるにここに、階層的職能の分化に即応して主として管理職能を中心とする仕事の限界を明確にするという考え方が発生し、これが従来の組織内容に加わることによってはじめて、組織は組織としての生命を与えられるにいたるのである。すなわち、権限の明確化とその合理的配分によって組織は真に生きたものになる。権限的視点から経営職能の体系化を図るという考え方、すなわち、権限概念の経営組織への導入は、従来のわが国の企業における組織の平面的なあり方を、いわば立体的な性格のものにまで高めたということがいえるのである。

過去から現在にいたるまで、わが国以上に早くから経営学や組織論の研究

7) H.D.Koontz & C.J.O'Donnell, *Principles of Management*, 1964, p.250-261.

分野で偉大な業績を挙げ斯学への貢献少なからざる諸外国の碩学たちも、いうまでもなく、この問題の所在を正しく把握しその重要性和必要性をつとに強調しているのである。しかるに、これらの人びとはその理論展開の上で、この問題にたいする解答を与えるうえでの肝心のキーポイントが残念ながら欠落している点に、共通した面が見受けられるのである。

すなわち、いずれも企業組織のなかで権限を明確化しなければならないという認識の仕方、そして明確化された権限を各グループなり管理者あるいは部下に、割当 (assignment)、委譲 (delegation)、付与 (to place) するあり方について触れてはいても、なにが権限であるのか、あるいは、決定ないし意思決定とはどういう意味をもった場合に経営上の意思決定とみなされるのか、いいかえれば、明確化されるべき権限、配分されるべき権限、この肝心な権限自体の解析がなされていない、さらにいいかえれば、権限判定基準が明示されていないということである。この点の分析、解明がなされないでは、権限の明確化も配分もすすめられない、否、すすめようにもすすめようがないといわざるをえないのである。いずれ稿をあらためて詳述するつもりである。ともあれ、権限判定基準に照らして明確化された権限は、つぎに経営内の階層的職位に合理的に配分されなければならない。さきにのべた職務の分担と編成の問題が、いくなれば仕事の限界を縦断的に定める性質のものであったのにたいし、これはそれをベースとして仕事の限界を階層的職位別に、いわば横断的に定める性格のものといえよう。

職務の相互関係と権限の相互関係を確定するための有力な手段が、職務分析および権限分析と呼ばれるものであり、それらの実施段階においてすでに一応の諸関係は見極められているはずである。ただその場合、いいうことは、分析過程の都合上、前者は縦断的側面を重点に、後者は横断的側面を重点としてすすめている関係上、これらの関係をあらためて経営全体の視点から再確認する、いわば全体的・総合的・体系的関係を重視するという意味合いにおいて、組織の基本的決定に関する第三要素として諸関係分析なるもの

の存在理由があるといえるのである。

さらにもう一つ重要な意味合いは、組織構造・組織機構面からの検討を行なうことによって、経営活動の諸関係のあり方を確定するという点である。換言すれば、組織体系面からのとり上げ方にウェイトをおくものであり、それは指令系統をいかに織り込むかという問題に関連するわけである。

企業はその経営方針、経営規模、生産種別その他の条件いかんによって、それぞれその組織形態を異にする。かかる場合、それぞれの組織形態に応じた指令系統が合理的に織り込まれる必要があり、それによって各職能間の調整が保たれうるのである。かかる組織的考慮の結果、職務相互間の co-operation と権限相互間の co-ordination が達成され確保されることとなる。これらの効果がもたらされるように、組織体系的見地から経営内に「指導の機構」(mechanism of leadership)を確立しなければならない。ここにわれわれは、諸関係分析の第二の存在理由を見出すのである。

VI 組織形態と権限構造

組織形態の問題は権限をはなれては理解できない性質のものである。すなわち、組織形態はその経営における権限構造のあり方を示すものとして把握される。けだし、組織とは経営における管理活動を合理的に行なうための手段用具であり、したがってそれは、管理者による経営管理職能の分担機構でもあるからである。

実際の経営における組織は、その経営の規模および種類、発展の段階その他の事情から、それぞれ異なった形態をとっているものであるが、それらの組織の間には共通的なタイプ（型）が見受けられるのである。従来行なわれてきている分類にしたがって列挙すれば、それは基本的には次の三つとなる。この三つの基本型を、実際の経営では、いろいろと組み合わせたり応用したりして、その組織というものを形成しているとみて差し支えない。

- (1) 直系組織 (line organization)
- (2) 機能組織 (functional organization)
- (3) 参謀組織 (staff organization)

(1)の直系組織にいう直系 (line) とは、経営におけるラインとスタッフという場合の、いわゆるラインとはかならずしも同一の意味をもつものではないということが注意される必要がある。すなわち、ラインの意味を直系的命令執行権限の系列という意味に限定せず、まえにものべておいたように、組織上の指揮命令系統の組立て方の相違いかんを問わないでこれをすべて指揮命令系統の流れのなかにあるものという意味にとれば、ラインは直系組織のみならず機能組織にも参謀組織にもすべてありうるわけであり——ただし参謀組織は他の組織形態から独立して存在しえないがゆえに——、この場合はラインとして直系組織・機能組織・直系機能組織という三つのものが理解されることともなろう。

したがってラインは、広義においてはこれら三つの形態を総称し、狭義においてはその一形態たる直系組織のみを意味するということもいえてくるわけである。参謀組織にいう参謀部が純粹な助言的参謀機関としての性格のものにとどまるか、あるいはまた、指示的参謀機関としての性格を帯びるものたりうるかは、ここにいうラインの広狭二義いずれかの性格いかんによって異なってくるわけであり、ここにラインとスタッフの権限関係の問題も複雑化してこざるをえないこととなる。

以上の考察によってわれわれは、従来の組織形態の分類がかならずしも統一的な基準によっていないように考えるのであるが、これが是非は今ここにわかに断ずるわけにはゆかない。しかしこれをいやしくも権限との結びつきからあえて統一的に区分するならば、経営における組織形態は基本的には次の二種類に尽きるのではないかと考える。

- (1) 命令式管理組織 (commanding organization for management)
- (2) 指示式管理組織 (instructional organization for management)

さて、われわれは冒頭で組織形態はその経営における権限構造のあり方を示すものとして把握されとのべたが、従来の組織形態論にあっては、どちらかといえば、指揮命令系統的視点に立っての問題のとり上げ方がその大半を占めていたように思われる。しかし、いうまでもなく、指揮命令系統的視点は権限構造的 content の一面をとらえているとはいえ、その全部ではない。したがって、組織形態を権限構造のあり方を示すものとして把握認識せんがためには、そこにすべての権限配分のあり方と権限行使の態様といったものが content として検討され識り込まれていなければならないものとする。かくて組織形態の問題は、すぐれて以上のような権限構造的視点からとり扱われるべきものである以上、それは実にたんなる形態的意味を超えた組織構造の問題として本来的に把握認識されてしかるべき性格のものであったということを知るのである。これからの組織形態論はかかる視点、すなわち、権限構造的視点・組織構造的視点から論議され展開されてゆくことを要するのではないかと考えるのである。

VII 直系組織

直系組織 (line organization) は「軍隊組織」(military organization) とも呼ばれ、あたかも軍隊における上官の指揮命令がつぎつぎと各階級を経由して最後に末端の兵卒に伝達せられ、軍隊としての行動が行なわれるように、経営首脳部の指揮命令が部長、課長、係長、主任、作業長という具合に、一定の階層を経由して末端作業員まで、直線的・垂直的に伝達される組織形態である。この直系組織はつぎの四つに分類される⁸⁾。すなわち、(1)単純単一系統組織、(2)段階単一系統組織、(3)単純複系統組織、(4)多階層複系統組織、こ

8) 野田信夫「Mechanism (組織)」平井泰太郎編『経営 7 M』東洋経済新報社、1952 年、192 ページ。

れである。

(1)および(2)は指令系統が垂直的に一本であり、(3)および(4)はそれが複数となる場合を指し、また(1)は管理者と作業集団とが直結する形のものであり、(2)ないし(4)は管理者と作業集団との間に中間管理者が存在する場合を指すのである。そしてこれらの分類形態において、同一の職能が上から下に向かって単に数段階に分かれている場合、いいかえれば、支配末端において職能上の差異がまったくない場合を称して、これを「純粋直系組織」(pure line organization)と呼ぶ。

この純粋直系組織における権限構造はきわめて単純なものであり、権限は同質的内容のものがただ単に垂直的に量的に配分されているに過ぎない。しかし、このような組織形態は、企業のいわば原始的段階は別として、ある程度の発展段階においては実際には一般に存在しないとみてよい。とくに多階層複系統組織においては、論理的にも現実的にも、純粋直系組織をとるということは考えられないところである。

かくして各部門が単純に管理しうる範囲の単位としていくつかのものに分かれてゆくというのではなく、それは過程的職能別に分かれてゆくこととなる。したがって権限もまた、純粋に包括的性質のものではなくなり、それは過程的職能分化の態様にそって配分されることとなる。これが通常、部門別直系組織、職能部門別直系組織または職能部門別組織と呼ばれているものである。

純粋直系組織、職能部門別直系組織、そのいずれにしても、この直系組織の特徴は、各作業員が同じ指令系統の下に同じ職能を担当し、他の系統に属する階級の指揮命令を受けないという点にある。したがって、この組織は指令系統の統一 (unity of command) という面において秀れているが、職能部門別直系組織においてみられるように、各部門が職能別に形成されている場合には、その間の調整という問題が経営指導者の重要な任務となることはいうまでもない。けだし、直系組織とはいえ、それが職能別方式をとるにいた

るときは、そのなかにおける権限関係はかならずしも単純包括的な直線的なものではなく、実質的にはつぎにのべる「機能組織」(functional organization)におけるがごとき機能的な効果を発現するにいたるからである。

VIII 機能組織

直系組織と対蹠的な形態をなすものが、いわゆる機能組織 (functional organization) と呼ばれるものである。機能組織は従来 of 慣用語にしたがえば職能組織と呼ぶべきであろう。しかし、いうところの職能組織における職能とは、一般的に組織というものが職能化の原則にのっとって形成されなければならないという場合に使われている職能という意味と同じではない。もしこのような意味に解するならば、いやしくも職能化の原則にもとづいて形成された組織は、その組織形態のいかんを問わず、すべてこれを職能組織と呼ぶことができるであろう。しかし、ここにいう職能組織とは、かのテーラーの提唱した狭い意味における職能、すなわち、管理活動そのものの要求する熟練の種別に組織形成の基準が置かれているものであって、かかる意味の職能を中心としてそれぞれ独立した指令系統をかたち造るものである。テーラー自身もこれを functional or divided foremanship と呼んでいることに照らしても、われわれはむしろ、かかる組織形態を日本語で職能組織と訳すよりも機能組織と称したほうが、あるいは原語のままファンクショナル組織と呼んだほうが紛らわしさを防ぐ意味において良いのではないかと考える。

この機能組織の下では、したがって、直系組織におけるがごとき一切の包括的権限を管理上有する万能的な指揮監督態様は存在しないわけであり、二つ以上の仕事を受けもつ作業員は別々の管理職能系統の管理者から指令を受けることとなる。このように作業員が二種以上の管理職能によって管理されるがゆえに、この組織形態では、いわば「複合管理」(multiple control) が展開される。この意味で、まえの直系組織は指令が一人の上長からなされる

から、いわば「単一管理」(single control)であるということに、その特質が見出される。

機能組織がかかる複合管理をとる以上、ここに単一管理たる直系組織における権限責任のあり方とは、まったく別の様相をもったものが現われてくることとなる。すなわち、「直系組織における管理者の権限は『命令』(command)の権限に外ならなかった。ところが機能組織における管理者の権限は、もはや『命令』の権限たりえないこととなる。けだし『命令』に対しては、これを受けたものは必ず服従しなければならない。そしてそのような命令は、管理が単一性を保持する場合にのみ存立することができる。管理が複合化した場合にも、なおかつ各管理者が命令権をもつときは、経営活動は停滞せざるを得ないこととなる。けだし多数の管理者から同様に各種の命令を受ける従業者は、こうした命令がしばしば相互に矛盾することのために、すべての命令に服従することはついに不可能となるからである。そこで複合管理において管理者のもつ権限は、『命令』の権限から『指図』(instruction)の権限へと転化することとなるのである」⁹⁾。

したがって、よほど上級機能権限相互間に綿密な連絡調整がとれていないと、しばしば作業遂行上、氷炭相容れずしてその帰趨に迷うような事態を発生せしめるにいたる。すなわち、かかる組織形態は、とりわけ指令調整の原則の適用による統一調和のよろしきを得なければ、その合理的・効率的運営は期待しがたいとみななければならない。

さて、現在ひとしく機能組織といっても、そのなかには二通りの内容のものが含まれている。一つは、純粹な意味における機能組織であり、いわばテラーが管理職能を直系組織にみるような単なる包括的・垂直的分化にとどまらしめず、これを管理職能の要素にしたがって、たとえば計画なら計画という管理職能要素、統制なら統制という管理職能要素、というふうに、いわば

9) 藻利重隆「管理組織の職能化とその限界」『会計』第59巻第4号、20ページ。

管理職能なるものを垂直的でなく水平的に分化せしめて、これに管理職能要素別熟練者たる管理者を配置するという管理分担機構がそれであり、これに対し他の一つは、この機能組織的方式をさらに展開せしめて、管理職能要素別であると否とにかかわらず、仕事の種類、いいかえれば職能〈購買、生産、販売、財務、人事というがごとき系列的職能〉を異にする部門別に、機能組織の特質たる指示式管理権限を付与し、これにいわば部門的有機職能別熟練者たる管理者を配置するという管理分担機構をも機能組織という形態のなかに含ましめるのが、それである。かりに前者を狭義における機能組織、後者を広義における機能組織と一応呼ぶならば、さきにのべた直系組織のなかでも、職能部門別直系組織は組織形態上はもとより機能組織とはいえなくとも、権限配分の構造と権限行使結果から生まれる経営的効力という点からこれをみると、実質的には、ここにいう広義における機能組織的色彩の一部には帯びているものとみて差し支えない。

IX 参謀組織

参謀組織 (staff organization) は、直系組織または機能組織に参謀部 (staff department) を付加した組織形態である。しかし、通常は直系組織に参謀 (スタッフ) 部門を付加した、いわゆる「参謀式直系組織」 (line and staff organization) の意味に解されている。それは直系組織の欠陥をカバーせんとして考案されたものであり、したがってスタッフ部門設置の意図は管理の能率的実施を促進せんとするものであり、ラインの管理能力の補強を目指しているところにあるといわれている。

管理の能率化ないし管理能力の補強ということを専門的に担当するところのスタッフ部門の生誕は、それに相応した職能を遂行するものであるから、そこに必然的に、なんらかの形で、今まで直系組織のなかに厳存していた指令系統のあり方にたいし、特別の作用ないし影響をファンクションとして与

えてゆくであろうことは予期されるところであり、そのファンクションの仕方いかんによっては、直系組織唯一の長所とされる「指令系統統一の原則」(principle of unity of command) にもとづくリレーションズも少なからず変容をこうむるにいたらざるをえず、ここにラインとスタッフの権限関係ということが現実化してくる契機が存するとみてよいのである。

スタッフが指示権をもたない単なる助言機関としての付属的地位にとどまるか、あるいはその権限が助言的役割以上に強化されてくるかという点に関しては、非常に問題の存するところである。この点に関しては、スタッフはあくまで助言的地位にとどまり、絶対それ以上の権限を付与することは不可であるとする見解と、これにたいし、スタッフといえどもなんらかの形で指令的権限が与えられなければその職能の満足な遂行は期待しがたいとする立場とがある。この二つの見解はそれぞれもっともな理由をもつものであるが、実際の経営においては、かならずしも両者いずれか一方を一面的に是なりとする結論は下し難い。ラインとの関係においてスタッフの権限を論ずる場合、この二つの立場によってそのニュアンスは異なってこざるをえない。

しかし、近代的経営における管理組織形態が、純粋な意味ないし形におけるライン・アンド・スタッフ組織にとどまっていることは、もはやその意義を現実的に稀薄なものたらしめているのが、最近のいちじるしい傾向である。国の内外を問わず、ライン・アンド・スタッフ組織形態をとっている企業の大半は、今やそのスタッフ部門に対し「機能的指導」(functional guidance) 以上のなんらかの権限を与えつつあり、かかる権限はスタッフの職能的権限とか専門的権限、あるいは命令でも助言でもない、あるもの、すなわち「要求」(requisition) などと呼ばれているが、われわれはこれをつとにスタッフの「機能的指示権」(functional instruction) と名づけている。このようなスタッフに対する機能的指導ならぬ機能的指示権の付与ということは、一体なにを意味することとなるであろうか。それは、単なる助言機会の保証を越えて、ラインに対しスタッフの助言に従わせ、その実行を要請するという内容

をもつこととなる。

このような特性をもつ機能的指示権をスタッフに与えても、なおかつ当該組織を目して依然ライン・アンド・スタッフ組織形態といえるかどうか、いかえれば、ファンクショナル組織との相違をどこに求めるかということが、つぎに問題となってくる。われわれは次にかかげる主として三つの理由から、上のような意味における権限関係をそのなかに含む組織をあえてファンクショナル組織とは考えず、依然としてやはりライン・アンド・スタッフ組織の一つとして結論づけるものである。

まず第一に、スタッフの機能的指示権はファンクショナル組織における指示関係と類似せるものとして考えられうるが、しかし、両者の指示は全く同じものとするわけにはゆかない。すなわち、前者の場合はラインによって決定された計画、目標ないし基準というものの存在を不可欠の前提条件とし、しかも、それらにもとづくラインの個別的執行内容そのものにまで及ばないのに対し、後者の場合は指示を行なう者が同時に計画、目標ないし基準の決定者であり、もともとラインとして性格づけられており、したがって場合によっては、その指示はラインの個別的執行内容そのものにまで及びうる余地をもっているものである。

第二に、組織全体の構造の上からこれをみるに、ファンクショナル組織においては包括的指示の存在する余地が全くないのに対し、ライン・アンド・スタッフ組織においては、たといそれが機能的指示関係を含もうとも、いまだ包括的指示を発動するところのライン系列というものが厳として存在しているということである。

第三に、スタッフに対する機能的指示権の付与ということが、直系組織における基本的原則たる指令系統の統一に対して、少なからぬ影響ないし変容を惹起せしめるであろうことは当然うかがわれるところであるが、それにもかかわらず、なおかつ、この指令の統一原則は動かしがたい基本的なものとして、その組織のなかでつねに貫かれ維持されているということである。そ

こには命令式管理と指示式管理が両立しているのである。しかるにファンクショナル組織においては、命令というものの存在は認められず、そこでは指令系統の統一性というものが最初から捨てられているのである。スタッフに関する機能的指示権の問題が、このような在り方を招来するものでないことは、いうまでもないところであろう。

これを要するに、以上の観点から、われわれはスタッフ部門に機能的指示権が与えられることによって、ただちにテラー式のファンクショナル組織が成立するというふうには解しないのである。けだし、直系組織はいまだテラー式のファンクショナル部門に解消していないとともに、スタッフ部門の行なう機能的指示もまた、テラー式のファンクショナル・マネジメントに関する権限にまで発展したものになっていないからである。

X 事業部門別組織

経営管理職位の多様化をもたらした原因ないし事情としては種々のものが考えられるが、その一つとして組織形態・組織構造の変化なるものが考えられる。とりわけその代表的な事例として、昭和40年前後から逐次導入実施されてきた事業部門別組織形態（事業部制）を挙げることができよう。それまでのわが国企業の組織の大半はまえにものべたごとく職能部門別組織形態によってきた。すなわち、職能部門制から事業部門制への変遷という現象が管理職位の多様化に拍車をかけたのである。しかも、わが国の事業部門別組織は諸種の事情を勘案して考案され、従来の職能部門別組織の特徴を内包した、いわばひと口にいて、不完全事業部制という形のものが多いのである。ことに会社内会社の長として新たに出現した事業部長なる職位はもちろんのこと、トップ・マネジメント職位と事業部長、トップ・マネジメント直轄下のゼネラル・スタッフ（事業部制採用に必然的にともなう各事業部門間の調整機能を担当する性格のスタッフも新たに当然含まれてくる）およびスペシャ

ル・スタッフ各職位と事業部長および事業部長指揮下にあるスタッフ各職位等の諸関係の明確化が重要課題となってくる。加えて今一つ、事業部制の実施は従来の組織形態下における関係会社管理のあり方にいちじるしい変化をもたらすであろうことも忘れてはならない面であり、これに関連する相互関係もまた、経営的あるいは職能的・権限的に明らかにされることを必要とするのである。

職能部門別組織から事業部門別組織への移行は、これを権限配分構造に照らせば、ドラッカー (P. F. Drucker) の言を借りるならば「職能的分権」(functional decentralization) から「連邦的分権」(federal decentralization) への発展を意味することとなるが、わが国企業組織においてはしかく単一的・直截的な態様ではありえず、現実的にはさきにのべたように、不完全事業部制的色彩をもつものが多いがゆえに、組織のなかにおける各管理職位への分権化の態様は、いわゆる職能的分権と連邦的分権を適当にコンバインした、いわば混成的分権体制であるとみるのが当を得ていると考えられる。

思うに、事業部制ないし連邦的分権制を必然化する有力な要因は、なんといってもまず当該企業の大規模化ということである。とりわけ、取扱製品の拡大と多角化・多様化をともなった大規模化ということである。取扱製品という以上、そこには製造・技術・販売の分野における諸問題が複雑多岐な様相の下に検討されねばならず、また、されているという意味が当然に含まれている。したがって、取扱製品の多角化・多様化を内容とする企業規模の拡大こそ、経営組織の形態ないし構造を職能部門制から事業部門制へ切り替えることを促進する有力な前提要因をなすといえるのである。すなわち、企業規模の拡大化にともなう諸種のマイナスイ克服策とあわせて将来の企業の成長発展対策として考案され打ち出されたものとして、——組織構造的には職能部門制組織の限界克服策として——、事業部制組織ないし連邦的分権方式というものが把握されるということである。

いいかえれば、企業の大規模化からくる欠陥を是正し、および、今後の経

営の成長発展を図るには、組織構造の改革によらねば他に有効な手段がないくらいまで、当該企業の規模が拡大化されている段階における組織的工夫としてこれをみた場合、はじめて事業部制組織ないし連邦的分権制の現実的意義が理解されてくる。したがって、かかる方式はどのような企業にでもあてはめて有効なものであるとはいえないということである。

ドラッカーは「『連邦的分権制』(federal decentralization) というのは、事業の諸活動をそれぞれ独自の市場および製品をもつ独立採算的な『連邦的分権単位』(federally decentralized unit ; federal unit ; autonomous unit) に編成し組織化することである」¹⁰⁾ といい、アレン (L. A. Allen) は「『事業部制』(divisionalization) の採用は、大規模な一つにかたまった職能部門制組織を、小さくて柔軟性に富んだ経営単位に分ける一つの手段である。これによって会社は、その規模の増大、製品の多様化、地域的分散にともなって生ずる欠点を最小限にとどめ、小規模なときの職能部門制組織がもっていた長所のいくつかを取り戻すことができる」¹¹⁾ と述べている。

すなわち、事業部門制組織ないし連邦的管理組織とは、ひと口にいつてみれば、一つの大きな規模をもつ会社のなかに、さらにいくつかの小さな会社に匹敵するような単位<「会社内会社」(intra-company) ないし「自立的経営単位」(autonomous-unit) と呼ばれるもの>を設けるということであり、そしてこれらの経営単位の長、すなわち事業部長に、あたかも一つの会社を経営するにふさわしい権限、すなわち、包括的決定権限とか事業的決定権限とか呼ばれている性質の権限を与えるという仕組にほかならない。いつてみれば、膨大にふくれあがった巨大企業の世帯を、一つの会社として巨大企業の形はそのまま維持しながら、そのなかをいくつかの中小企業に分割する、そして中小企業としての長所を、あるいは、ウマ味・持味といったものを巨

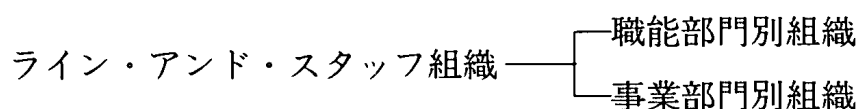
10) P.F.Drucker, *The Practice of Management*, 1954, p.216.

11) L.A.Allen, *Management and Organization*, 1958, p90.

大企業のなかで生かすものだともいえるのである。すなわち、基本的な統一性 (unity) を保持しながら多様性 (diversity) の効果を実現せんとする、いわば“divide and rule”の適用にほかならない。

要するに、巨大企業段階における組織管理の問題は、やはり現実の企業がそこまでたどってきた歴史的な職能分化の基盤というものを直視してとり扱われることが肝要である。すなわち、過程的専門的職能分化に即した組織体制を脱皮しなければならない限界にまで、当該経営職能の分化構造が再検討されることを必至とするにいたっているかどうかということである。それゆえに、事業部門制組織ないし連邦的分権管理組織というものは、過程的職能分化構造を経たる後における、いわば「総合的・単位的職能分化」(total division ; unitary division) を基底とした再組織化によって生まれてくるものであるとの認識が大切である。

以上のような考察、認識の仕方からすれば、問題を整理し理解しやすくするための、いわば抽象化されたティピカル・モデルを示す従来のような組織形態に関する類別法は、つぎにかかげる類別法により補完されることによって、現実的により明快なものになるということがいえてくる。



XI 新しい組織形態

ピーター・F・ドラッカーによれば、われわれが今まで考察してきた職能部門別組織と事業部門別組織は伝統的な組織設計原理にもとづく組織形態であるとし、新しい組織設計原理はつぎの3つであるという。

- (1) チーム型組織
- (2) 疑似分権制

(3) システム型組織

そしてこれらの意味をつぎのように説明している。「チーム型組織の場合には、特定の技能〔例えば経理〕もしくは仕事のプロセスの特定段階〔例えば製造やマーケティング〕に関してではなく、特定の課題に関してグループ——通常はかなり小規模なグループ——が設けられる。過去 20 年間にわれわれが学んだのは、チーム型設計は、短期間の、暫定的な、例外的なタスクフォースの課題にしか適用できないと伝統的に考えられてきたけれども、実際には、ある種の恒久的なニーズにも、とりわけトップマネジメントと革新の課題にも、適用できるのである。」¹²⁾

「疑似分権制では、1つの職能、仕事のプロセスの1段階、ないしは1つのセグメントが、あたかも純粋な損益責任を持つ独立した事業でもあるかのように設定される。疑似分権制ではまた、会計上の架空の数字、振替価格、費用の配分が、市場における現実でもあるかのように取り扱われる。いろいろな難点や摩擦があるとはいうものの、疑似分権制は、たぶん、このところ最も急激に発展している組織設計だろう。それは、素材、コンピュータ、化学、薬品会社や大銀行に、十分適合するとは言えないけれども、一応は適合する唯一の設計原理である。と同時に、大規模な大学、病院、政府機関に適合する唯一の設計原理でもある。」¹³⁾

「システム型組織の場合には、チーム型組織と疑似分権制とが併用される。この設計原理のひな型は、NASA（アメリカ航空宇宙局）の宇宙開発計画である。宇宙開発計画では、たくさんの自律的な単位——大規模な政府機関、個々の研究者、営利企業、大規模な大学——が協働し、論理よりむしろ状況のニーズに従って組織、構成され、共通の目標と合同（ジョイント）のトップマネジメント陣によってひとまとめにされていたものである。また、システム概念に基づいた組織の現在の具体例としては、多くの文化、政府、企業、市場の混合である巨大超国家企業をあげることができる。」¹⁴⁾

とは言っても、ドラッカーはさきにかかげた2つの伝統的な組織設計原理

(アンリ・フェヨールの職能別組織とアルフレッド・P・スローンの連邦的分権制)を、無下に排撃しているわけではない。それは「確かに、伝統的な原理を適用できる場合には、それらを適用すべきである。この点は疑問の余地がない」¹⁵⁾と言いついては彼の言に照らしても明らかであるところである。

それゆえに、彼は伝統的な2つの原理と新しい3つの原理をあわせて、組織に関する5つの設計原理と呼んでいるのである。そして、これらの5つの設計原理は、それぞれ、特定の論理の具体的な表われであり、3つないし4つの論理をその基盤として彼は挙げている。すなわち、職能別組織とチーム型組織はともに仕事と課題を具体的に表わし、疑似分権制とスローンの連邦的分権制は成果と業績を中心とし、最後のシステム型組織はマネジメントのもう1つ別の次元である関係に焦点を合わせたものであるとするのである。

さらにこれらに付け加えて彼は、意思決定に焦点を合わせた組織設計原理の開発を期待して、「理想を言えば、組織は複数の軸を持つべきである。つまり、仕事と課題と成果と業績と関係と意思決定を中心として構成されるべきである」¹⁶⁾と述べているのである。しかし、かかる組織設計はかれのいうようにあくまで理想であって、現時点ではいまだ開発されていないと見るべきであろう。

しかしながら、ドラッカーの強調する新しい組織設計原理は、われわれの直観と体験に照らせば、わが国企業においては相当以前から、激変する環境に対応する柔軟な国民性によって、試行錯誤を繰り返しながらも、組織の中に巧みにとり入れられ、経営として一応の成功を現在まで収めてきているのではないかと考えるものである。

12) 13) 14) 15) P.F.Drucker, 「組織に新しい“くさび”を打ち込め」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』第8巻第2号, 55 ページ。

16) P.F.Drucker, 前掲論文, 56 ページ。